

Eine Forrester Total Economic Impact™
Studie im Auftrag von IBM
März 2019

Total Economic Impact™ der IBM Automation-Plattform für Digital Business

Kosteneinsparungen und geschäftlicher
Nutzen durch die IBM Automation-Plattform

Inhalt

Zusammenfassung	1
Wesentliche Ergebnisse	2
TEI-Rahmenstruktur und Methodik	5
IBM Automation-Plattform für Digital Business: Customer Journey	6
Herausforderungen	6
Lösungsanforderungen	7
Wichtige Ergebnisse	8
Nutzenanalyse	10
Produktivitätssteigerung bei der Darlehensbearbeitung	10
Neu genehmigte Darlehen	12
Vermiedene Plattformkosten	14
Effizienz und Zuverlässigkeit des Mitarbeiter-Onboardings	15
Effektivere Marketingveranstaltungen	17
Nicht quantifizierter Nutzen	19
Flexibilität	20
Kostenanalyse	21
Einstiegskosten	21
Laufende Kosten	22
Finanzielle Eckdaten	23
Die IBM Automation-Plattform für Digital Business im Überblick	24
Anhang A: Total Economic Impact	25
Anhang B: Anmerkungen	26

Projektleitung:
Sean Owens

ÜBER FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting bietet unabhängige und objektive auf Forschungsergebnisse gestützte Beratungsdienstleistungen und hilft Führungskräften, ihre Organisationen zum Erfolg zu führen. Die Beratungsdienste von Forrester reichen von kurzen Strategiesitzungen bis hin zu kundenspezifischen Projekten. Im direkten Austausch mit Ihnen unterstützen Forschungsanalytiker Sie mit ihrem Fachwissen bei Ihren spezifischen geschäftlichen Herausforderungen. Weitere Informationen finden Sie unter forrester.com/consulting.

© 2019 Forrester Research, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Jede unbefugte Vervielfältigung ist strengstens untersagt. Die Informationen basieren auf den besten verfügbaren Quellen. Die hier dargelegten Meinungen sind Momentaufnahmen und können sich ändern. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar und Total Economic Impact sind Marken von Forrester Research, Inc. Alle anderen Marken sind Eigentum der jeweiligen Unternehmen. Nähere Informationen finden Sie auf forrester.com.

Die wichtigsten Vorteile



Produktivität der Darlehensbewilligung:
8,3 Mio. USD



Neues Einkommen aus Darlehenszinsen:
10,9 Mio. USD



Vermeidung von Kosten für Legacy-Plattformen:
1,2 Mio. USD



Effizienz des Mitarbeiter-Onboardings:
2,5 Mio. USD

Zusammenfassung

IBM hat Forrester Consulting damit beauftragt, zu untersuchen, welcher ROI Unternehmen entstehen kann, die die IBM Automation-Plattform für Digital Business einführen. Das Ziel dieser Studie besteht darin, den Lesern eine Rahmenstruktur zur Beurteilung der potenziellen finanziellen Auswirkungen der IBM Automation-Plattform auf ihr Unternehmen zu liefern.

ÜBER DIE EVALUIERTE LÖSUNG

Die IBM Automation-Plattform für Digital Business ist eine integrierte Gruppe von flexiblen Funktionen, mit denen Unternehmen ihr Arbeitstempo und ihre Skalierung automatisieren können. Die Funktionen umfassen u. a.:

- › Bots zur Automatisierung menschlicher Aufgaben
- › Teilen, Verwalten und gemeinsames Bearbeiten von Inhalten
- › Konzipieren und Verwalten vollständiger Workflows
- › Automatisierung von Entscheidungen mit Geschäftsregeln
- › Erfassung, Klassifizierung und Extraktion von Daten aus Inhalten

Unternehmen, die die Funktionen der IBM-Plattform nutzen, beobachten Verbesserungen wie Zeitersparnis bei Aufgaben, Fehlerreduzierung sowie schnellere und qualitativ höherwertige Kundeninteraktionen.

GESCHÄFTSBEDARF UND AUSWIRKUNGEN

Um den Nutzen, die Kosten und Risiken in Verbindung mit dieser Investition besser zu verstehen, befragte Forrester eine US-amerikanische Bank, einen Kunden der IBM Automation-Plattform für Digital Business, mit mehrjähriger Erfahrung mit IBM-Anwendungen und -Services einschließlich Business Automation Workflow, Operational Decision Manager und Blueworks Live.

Vor der Nutzung der IBM Automation-Plattform für Digital Business erkannte der befragte Kunde zahlreiche Chancen, wichtige Kunden- und Mitarbeitererlebnisse zu verbessern. Beispiele:

- › Die Bank wollte die Bearbeitung von Darlehensanträgen beschleunigen. Die letzten Schritte, z. B. die Kontoeröffnung und die Kreditfinanzierung, waren oftmals derart zeitaufwändig, dass potenzielle Kunden aufgaben und sich an andere Kreditgeber wandten.
- › Die Bank wollte ihr Mitarbeiter-Onboarding verbessern: Neue Mitarbeiter begannen ihre Aufgaben oftmals ohne Namensschild, eigenen Computer oder weitere wichtige Geräte, und dies beeinträchtigte ihr Training und ihre Produktivität.

Mithilfe der IBM Automation-Plattform hat die Bank Dutzende von Workflows und Prozessen im gesamten Unternehmen automatisiert, u. a. die Prüfung und Bewilligung von Darlehensanträgen, das Mitarbeiter-Onboarding und die Bearbeitung neuer Konten.

Darüber hinaus konnte die Bank erhebliche Kosten vermeiden, indem sie die Geschäftssparten auf der IBM Automation-Plattform standardisierte und Legacy-Tools reduzierte oder ausmusterte. Auch die Kosten für Recherche und Implementierung durch die einzelnen Geschäftsbereiche bei der Auswahl und Integration von neuen Automatisierungslösungen werden vermieden. Die Bank rechnet damit, dass die



ROI
675 %



Nutzen (BW)
23,9 Mio. USD



Nettokapitalwert
20,8 Mio. USD



Amortisierung
< 6 Monate

Plattformstandardisierung künftig weitere Automatisierungsmaßnahmen ermöglichen wird. Nach den mittlerweile erfolgten Investitionen in die IBM Automation-Plattform für Digital Business können die Leiter der Geschäftsbereiche die Plattform nun auf ihre Anforderungen ausweiten, ohne dabei ganz von vorn beginnen zu müssen.

Wesentliche Ergebnisse

TOTAL ECONOMIC IMPACT VON IBM AUTOMATION-PLATTFORM FÜR DIGITAL BUSINESS

Die von Forrester durchgeführte Befragung eines Bestandskunden der IBM Automation-Plattform sowie die nachfolgende Finanzanalyse ergaben, dass dem befragten Unternehmen über drei Jahre ein Nutzen von 23,9 Mio. USD im Vergleich zu Kosten von 3,1 Mio. USD entstand. Dies summiert sich zu einem Kapitalwert (KW) von 20,8 Mio. USD und einer Kapitalrendite von 675 %.

Quantifizierter Nutzen. Mit der IBM Automation-Plattform für Digital Business entstand dem befragten Unternehmen im Laufe des dreijährigen Analysezeitraums der folgende quantifizierte Nutzen (risikobereinigter Barwert).

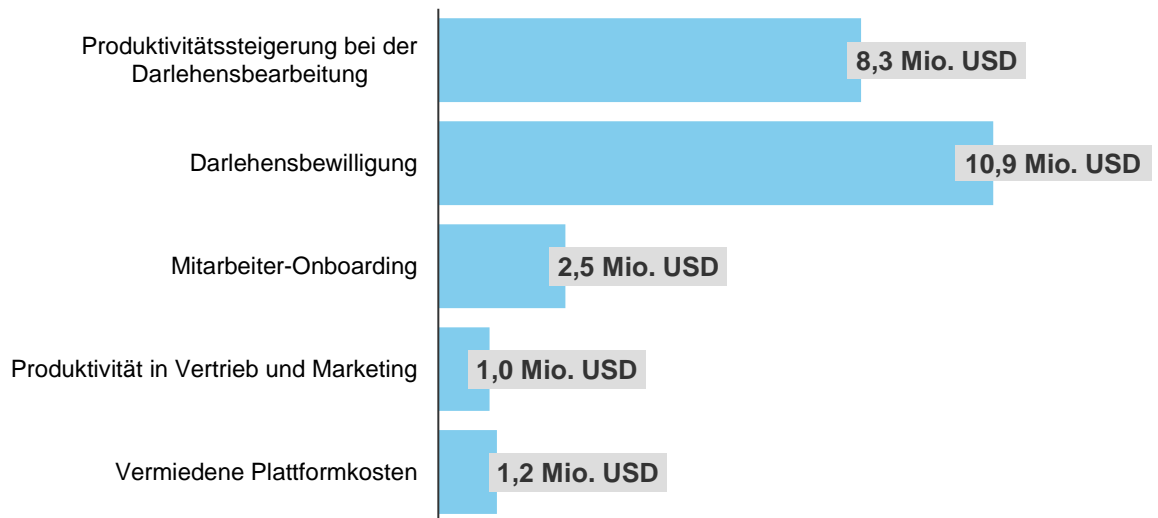
DARLEHENSBEARBEITUNG

- › **Die Darlehensbearbeitung erfolgt jetzt wesentlich schneller und erfordert weniger manuelle Schritte, da 80 % der Darlehensanträge nun automatisch bearbeitet werden können.** Mithilfe des Operational Decision Manager konnte die Bank die Darlehensbearbeitung rationalisieren, einzelne Schritte der Kreditabwicklung automatisieren und Anträge markieren, für die weitere Informationen oder Überlegungen erforderlich sind. Die Bank kann nun 80 % der Darlehensanträge automatisch bearbeiten. Kredite, die noch immer manuell geprüft werden müssen, können genauer durchgesehen und bearbeitet werden, und das Unternehmen kann dennoch Kundenanfragen schneller beantworten als zuvor. So spart die Bank jedes Jahr hunderttausende von Stunden und erzielt einen geschätzten Produktivitätsnutzen von über 8,3 Mio. USD.
- › **Die schnellere Einrichtung des Darlehensantrags bedeutet weniger verlorene Anträge und mehr Chancen.** Insgesamt werden ca. 1,75 Mio. Darlehen pro Jahr gewährt, und bereits eine Verbesserung der Genehmigungen um lediglich 1 % führt zu 10,9 Mio. USD an neuen Zinseinkünften.

VERMEIDUNG VON KOSTEN FÜR LEGACY-PLATTFORMEN

- › **Im IT-Bereich führte die Standardisierung der Plattform für Business-Automatisierung und Workflows zu einer wesentlichen Reduzierung der Technologiekosten.** Erzielt wurde dies durch die Ausmusterung von Legacy-Systemen und die Vermeidung von zeitaufwändigen Recherchen sowie der Zeit für die Implementierung neuer Lösungen. Auf der IBM Automation-Plattform für Digital Business hat die Bank über 50 Geschäftsprozesse automatisiert. Da die Bank in der gesamten Organisation eine Standardisierung der Automatisierungsplattform umgesetzt und bekanntgegeben hat, brauchen die einzelnen Abteilungen keine Zeit und kein Geld mehr für die Recherche und Implementierung aufzuwenden. Darüber hinaus vermeidet sie Zeit und Kosten für die Integration von bis zu zehn getrennten Automatisierungssystemen. Die Gesamteinsparungen belaufen sich auf knapp 1,2 Mio. USD.

Nutzen (über drei Jahre)



MITARBEITER-ONBOARDING

- › **Da neue Mitarbeiter oft schon am ersten Tag mit ihrer Arbeit beginnen können, verkürzt sich die Einarbeitungszeit.** Bei einem Viertel der durchschnittlich 10.000 neuen Mitarbeiter pro Jahr waren zuvor an ihrem ersten Arbeitstag noch nicht alle Aufgaben abgeschlossen. Beispielsweise war ihr Konto im Netzwerk noch nicht eingerichtet, sie verfügten nicht über einen Mitarbeiterausweis, und es stand ihnen auch noch kein Computer zur Verfügung. In manchen Fällen betraf dies gleich mehrere neue Mitarbeiter. Mit ca. 10.000 neuen Mitarbeitern pro Jahr und Verzögerungen von durchschnittlich etwa vier Tagen (mitunter auch wesentlich länger) hatte dieses Problem beträchtliche Auswirkungen auf das Mitarbeiter-Onboarding. Mit den Workflow-Tools der IBM Automation-Plattform für Digital Business konnte das Unternehmen dafür sorgen, dass alle Erinnerungen und Anfragen korrekt übermittelt wurden. Probleme wurden dabei entsprechend eskaliert, damit die Mitarbeiter bereits am ersten Tag startbereit waren und schneller vollständig produktiv arbeiteten. Diese Optimierung bedeutet für die Bank einen Nutzen von geschätzt insgesamt 2,5 Mio. USD.

EFFIZIENZ IN VERTRIEB UND MARKETING

- › Veranstaltungen beispielsweise an Universitäten können helfen, neue Bankiers auszubilden. Die Registrierung neuer Kontoinhaber ist nun effizienter und **spart der Bank geschätzte 30 Minuten pro Konto für Neueingaben und Fehlerbearbeitung.** Die Bank organisiert Weiterbildungsveranstaltungen an Universitäten und anderen Orten, u. a. um neue Kunden zu gewinnen, die ihr erstes Konto eröffnen. Früher wurde dies größtenteils über Papierdokumente abgewickelt. Die Studierenden füllten einen Antrag aus und die Bankangestellten gaben die Daten nach der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz in die entsprechenden Systeme ein, wobei sie auch durch Tippfehler entstandene Fehler beheben mussten. Da dieser Prozess auf der IBM Automation-Plattform für Digital Business nun über eine Tablet-App erfolgt, die automatisch die richtigen Backend-Prozesse startet und Konten rasch einrichtet, stieg die Produktivität der Bank um über 1 Mio. USD.

NICHT QUANTIFIZIERTE VORTEILE

Dem befragten Unternehmen entstehen weitere Vorteile, die weniger leicht quantifiziert werden können oder für diese Studie noch nicht quantifiziert wurden:

- › **Infolge der Veranstaltungen an Universitäten und anderen Orten wurden mehr Konten eröffnet.** Bei diesen Veranstaltungen ist Kundenservice sogar noch wichtiger als Mitarbeitereffizienz. Die Bank bietet nun einen einfacheren, moderneren Prozess an, der Studierenden und anderen Verbrauchern Informationen zur Verfügung stellt und über den sich die Einrichtung eines Kontos schneller und einfacher gestaltet. So werden mehr Neukunden gewonnen, und dies bedeutet mehr neue Konten und neue Zinserträge für die Bank.
- › **Mitarbeiterzufriedenheit.** Da die Bank den Schwerpunkt auf die Automatisierung legt, gibt es immer weniger sich wiederholende und einfache Aufgaben und die Mitarbeiter können sich auf Bereiche konzentrieren, in denen sie Mehrwert generieren. Dadurch haben sie vom ersten Tag an mehr Freude an ihrer Arbeit. Durch das optimierte Onboarding werden die neuen Mitarbeiter nicht sofort mit Frustrationen und Enttäuschungen konfrontiert. Hinzu kommt, dass die Darlehensprüfer keine Zeit mehr mit der Genehmigung einwandfreier Anträge verschwenden müssen und sich daher nun ganz potenziellen Kunden mit komplexeren Anträgen widmen können, die bei der Bearbeitung Hilfestellung benötigen. Dieser Fokus auf der Automatisierung kann die Mitarbeiterfluktuation reduzieren und Rekrutierungs-, Einstellungs- und Schulungskosten senken.
- › **Auch sind bereits viele andere Geschäftsprozesse automatisiert.** Die Bank hat bereits 50 Prozesse automatisiert (und weitere werden folgen). Hierzu gehören beispielsweise das Retail-Banking, das Asset-Management, ACH-Transaktionen und die Bearbeitung von Auslandsschecks. Während manche Automatisierungen einfachere Aufgaben effizienter gestalten, sind andere komplexer. Es entstehen jedoch in allen Fällen Vorteile bei der Produktivität, bei Kosteneinsparungen und/oder Umsätzen. „Es besteht kein Zweifel daran, dass wir dies so ziemlich überall nutzen“, erklärt der BPM-Manager der Bank.

Kosten. Dem befragten Unternehmen entstanden im Laufe der Dreijahresanalyse die folgenden risikobereinigten, barwertigen Kosten:

- › **Kosten für Anschaffung, Planung und Implementierung.** Kosten für IBM-Software, Serverhardware und den Arbeitsaufwand für die Implementierung bei der Bank belaufen sich auf ca. 1,95 Mio. USD.
- › **Laufende Ressourcenkosten.** Zu den jährlich anfallenden Kosten zählen die IBM-Lizenzen und -Services, begrenzte externe Hilfe bei der Anpassung der automatisierten Workflows sowie Lohnkosten für interne Arbeitskräfte, die die Regel und Verfahren für die automatisierten Prozesse erstellen, überwachen und verwalten. Diese Kosten liegen insgesamt im ersten Jahr bei ca. 486.000 USD und im zweiten und dritten Jahr bei jeweils 444.000 USD.

Die TEI-Methodik unterstützt Unternehmen darin, den messbaren Wert von IT-Initiativen dem oberen Management und anderen wichtigen geschäftlichen Interessenvertretern gegenüber darzulegen, zu rechtfertigen und zu veranschaulichen.

TEI-Rahmenstruktur und Methodik

Aus den in der Befragung erfassten Daten hat Forrester eine TEI-Rahmenstruktur (Total Economic Impact™) für Organisationen erstellt, die die Implementierung der IBM Automation-Plattform für Digital Business in Erwägung ziehen.

Das Ziel der Rahmenstruktur ist es, Kosten, Nutzen, Flexibilität und Risikofaktoren zu ermitteln, die die Investitionsentscheidung beeinflussen. Forrester hat ein mehrere Schritte umfassendes Verfahren verwendet, um die Auswirkungen zu bewerten, die die IBM Automation-Plattform für Digital Business in einem Unternehmen haben kann:



DUE DILIGENCE

Befragung von IBM-Stakeholdern und Forrester-Analysten zur Sammlung von Daten zur IBM Automation-Plattform für Digital Business.



KUNDENBEFRAGUNG

Befragung eines Unternehmens, das die IBM Automation-Plattform für Digital Business einsetzt, zur Erfassung von Daten in Bezug auf Kosten, Nutzen und Risiken.



FINANZMODELL

Erstellung eines für die Befragung repräsentativen Finanzmodells anhand der TEI-Methodik sowie eine Risikogewichtung des Finanzmodells basierend auf Problemen und Bedenken des befragten Unternehmens.



FALLSTUDIE

Vier fundamentale Elemente von TEI bildeten die Grundlage für die Modellierung der IBM Automation-Plattform für Digital Business: Nutzen, Kosten, Flexibilität und Risiken. Angesichts der zunehmenden Komplexität, die Unternehmen in Bezug auf ROI-Analysen im Zusammenhang mit IT-Investitionen erkennen, dient die TEI-Methodik von Forrester dazu, ein vollständiges Bild der gesamten wirtschaftlichen Auswirkungen von Kaufentscheidungen zu liefern. Nähere Informationen zur TEI-Methodik finden Sie in Anhang A.

OFFENLEGUNGEN

Bitte beachten Sie folgende Hinweise:

Diese Studie wurde von IBM in Auftrag gegeben und von Forrester Consulting durchgeführt. Sie ist nicht als Wettbewerbsanalyse aufzufassen.

Forrester stellt keine Vermutungen bezüglich potenzieller Kapitalrenditen an, die anderen Unternehmen zugutekommen. Forrester empfiehlt den Lesern dringend, eigene Schätzungen innerhalb der im Bericht dargelegten Rahmenstruktur zu verwenden, um die Angemessenheit einer Investition in die IBM Automation-Plattform für Digital Business zu ermitteln.

Zwar hat IBM Überprüfungen vorgenommen und Forrester Rückmeldung gegeben. Forrester behält sich jedoch die redaktionelle Kontrolle über die Studie und ihre Ergebnisse vor und genehmigt keine Änderungen an der Studie, die den Erkenntnissen von Forrester widersprechen oder die Bedeutung der Studie verfälschen würden.

IBM hat die Kundennamen für die Befragungen bereitgestellt, an den Befragungen jedoch nicht teilgenommen.

IBM Automation-Plattform für Digital Business: Customer Journey

VOR UND NACH DER AUTOMATISIERUNGSINVESTITION

BEFRAGTES UNTERNEHMEN

Für diese Studie befragte Forrester einen Kunden der IBM Automation-Plattform für Digital Business mit folgenden Eigenschaften:

- › Unternehmenssitz in den USA
- › Tätig im Banksektor
- › Schwerpunkt auf Bankdienstleistungen sowohl für Privat- als auch für Geschäftskunden
- › Großunternehmen mit über 50.000 Beschäftigten

Herausforderungen

Vor der Implementierung der IBM Automation-Plattform für Digital Business stand das Unternehmen vor mehreren Problemen oder Chancen, die mithilfe der neuen Lösung angegangen werden sollten, z. B.:

- › **Zu langsame Bearbeitung von Darlehensanträgen und zu viele abgebrochene Anträge.** Jeder Darlehensantrag wurde geprüft und die Validierung war nicht effizient. Der BPM-Manager der Bank beschrieb dies wie folgt: „Der Prozess war stark papierbasiert. Man musste beispielsweise das Datum mit den Dokumenten abgleichen. Und wenn dort Unstimmigkeiten auftraten, mussten neue Unterschriften eingeholt werden.“ Die meisten Banken tun sich noch immer schwer mit den manuellen Schritten der Darlehensautomatisierung und der Umsetzung des Ziels einer schnellen und unkomplizierten Bearbeitung, wie die Kunden Sie sich wünschen.
- › Der Einrichtungsprozess für neue Mitarbeiter war an deren erstem Arbeitstag oftmals unvollständig, und dies führte dann zu längeren Trainingszeiten. Jeder Schritt bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters – das Ausstellen des Netzausweises oder Erstellen der Personalakte – fand separat statt: Der BPM-Manager fuhr fort: „Es wurde alles manuell abgewickelt, und manuelle Prozesse brauchen immer Zeit, weil dabei mehr Papier im Umlauf ist und Fehler gemacht werden.“
- › Die IT stellte fest, dass mehrere Workflow-Lösungen bereits zur Verfügung standen und künftig weitere hinzukommen würden. Dieses bereits kostspielige Unterfangen würde daher unter Umständen noch teurer werden. Jede neue Automatisierungsinitiative erforderte auch eine Ausschreibung, eine Prüfung, einen Machbarkeitsnachweis usw. Die Prozessautomatisierung braucht zum Erfolg Standards, die die Entwicklung, Integration, Sicherheit, Compliance, das Training und die Bereitstellung in Legacy-Systemen und innerhalb der Grenzen der Organisation vereinheitlichen. Aufgrund der damit eingeführten Architekturstandards sinken die Kosten, und die Komplexität nimmt ab.

Der von Forrester verfasste Bericht „The Growing Importance Of Process To Digital Transformation“ befasst sich mit den wichtigen Treibern der

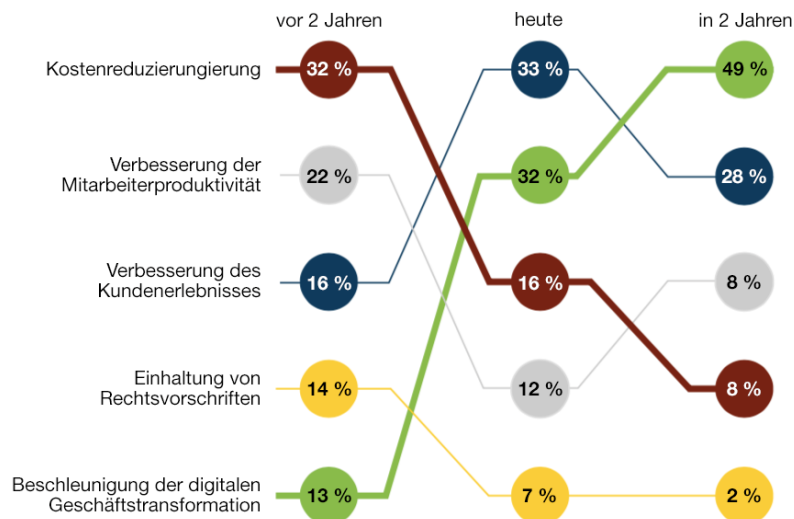
„Es wurde alles manuell abgewickelt, und manuelle Prozesse brauchen immer Zeit, weil dabei mehr Papier im Umlauf ist und Fehler gemacht werden.“

BPM-Manager, Bank



Initiativen zur Verbesserung von Prozessen in den vergangenen sowie den kommenden zwei Jahren.¹ Obwohl Kosteneinsparungen und Mitarbeitereffizienz wichtig sind, treten diese Prioritäten bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses und bei der Förderung der Geschäftstransformation in den Hintergrund.

Für die Bank deckte die Lösung mit ihrem Fokus auf dem Prozess für Darlehensanträge alle Anforderungen für die unten aufgeführten Treiber ab. Besonders wichtig waren jedoch die Verbesserung des Kundenerlebnisses und die Transformation des Darlehensgeschäfts in einen schnellen, skalierbaren Service.



Lösungsanforderungen

Das befragte Unternehmen suchte nach einer Lösung, die ihm Folgendes bot:

- › Beschleunigung des Prozesses für Darlehensanträge und Vermeidung von Abbrüchen bei der Beantragung
- › Sicherstellung der Vollständigkeit des Einrichtungsprozesses vor dem ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters
- › Skalierung zur Erweiterung der Prozess- und Workflow-Automatisierung auf neue und bestehende Aufgaben und Prozesse
- › Vereinfachung der Prozessautomatisierungsplanung, der Integration und des Trainings für eine Vielzahl von Teams und Abteilungen, die Prozessautomatisierungen durchführen wollen
- › Standardisierung auf einer zentralen Plattform zur Reduzierung der Kosten für das Unternehmen

Die Bank entschied sich für die IBM Automation-Plattform für Digital Business (auf Grundlage dieser Anforderungen) und begann vor wenigen Jahren mit der Implementierung. Jedes Jahr fügte das Unternehmen neue Prozesse hinzu – Darlehensautomatisierung, Mitarbeiter-Onboarding usw. – und hat Stand jetzt bereits 50 Geschäftsprozesse implementiert.

Hinweis: Zur genaueren Darstellung des Business Case vorher und nachher konzentriert sich diese Studie auf die Prozesse und Workflows, die bei der Bank die größte Wirkung erzielen und strategisch am wichtigsten sind. Auf andere Prozesse wird nicht eingegangen, da sie einfacher oder kleiner sind bzw. derzeit gar nicht als finanzieller Nutzen oder als Kosteneinsparung gemessen werden.

Da außerdem die detaillierten Kosten pro Workflow-Implementierung nicht verfügbar sind, und um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass die Planung und Implementierung bei einfacheren Prozessen anders aussieht als bei komplizierten, werden die Einführungs- und laufenden Kosten gemeinsam dargestellt, und zwar so, als ob alle wichtigen Prozesse zur gleichen Zeit implementiert worden seien („1. Jahr“ in dieser Analyse).

Die Leser können diese Daten für ihre eigene Business-Case-Analyse verwenden, indem sie den Start des jeweiligen Prozessautomatisierungsprojekts und dessen Nutzen in das 2. bzw. 3. oder ein späteres Jahr entsprechend verschieben. Ähnlich können die Kosten auf spätere Jahre verteilt werden, und zwar auf Grundlage der Komplexität des jeweiligen Prozessautomatisierungsprojekts.

Wichtige Ergebnisse

Die Befragung ergab u. a. die folgenden wichtigen Ergebnisse für die Investition der Bank in die IBM Automation-Plattform für Digital Business:

- › **Mehr Effizienz im Darlehensantragsprozess.** Mit dem Operational Decision Manager konnte die Bank Workflows einrichten, die bei 80 % aller Darlehensanträge eine schnellere Genehmigung ermöglichen. „Manche Prozesse für Darlehensanträge brauchten Tage, in manchen Fällen je nach Ausnahmen sogar vier bis zehn. Heute dagegen werden unsere Darlehensanträge zu 80 % in einem Rutsch abgewickelt und sind in Sekunden abgeschlossen“, erklärte der BPM-Manager der Bank. Dies führte zu einer drastischen Verbesserung des Kundenerlebnisses und ermöglichte der Bank einen weiteren Fortschritt im Rahmen der digitalen Transformation.
- › **Mehr eröffnete Kreditkonten.** Ein effizienterer Darlehensprozess spart nicht nur den Mitarbeitern Zeit. Er ermöglicht auch den Kunden einen schnelleren und angenehmeren Ablauf, denn sie können den Antrag online ausfüllen und Nachfragen zur Klärung von Tippfehlern vermeiden. In den meisten Fällen erhalten sie außerdem eine schnelle Antwort. Da so weniger Darlehensanträge abgebrochen werden (d. h. weniger Antragsteller geben auf und wenden sich an eine andere Bank oder einen anderen Darlehensanbieter), können mehr Kredite eröffnet werden, die Bank erhält mehr Umsatz und Einnahmemöglichkeiten und die Kundenzufriedenheit mit dem Darlehensprozess ist deutlich höher. „Wir wollen unsere Qualität verbessern“, fuhr der BPM-Manager fort.
- › **Zügiges Mitarbeiter-Onboarding.** Der Business Automation Workflow verbindet die verschiedenen Systeme und richtet für wiederholte Prozesse automatisierte Workflows ein. Für neue Mitarbeiter müssen viele Dinge vor dem ersten Arbeitstag eingerichtet werden, und jedes Jahr werden Tausende von neuen Mitarbeitern eingestellt. Jeder von ihnen braucht einen Computer, Schlüsselkarten, Netzwerkzugang, Softwarelizenzen, und es müssen die Lohnabrechnung und die Krankenversicherung eingerichtet werden – meist in unterschiedlichen Systemen. „In manchen Fällen springt ein Workflow von einem System zum nächsten – ein bisschen hier, ein bisschen dort, – und in einem solchen Fall kann der Business Automation Workflow den gesamten Prozess zusammenführen“, erklärt der BPM-Manager der Bank.

„Manche Prozesse für Darlehensanträge brauchten Tage, in manchen Fällen je nach Ausnahmen sogar vier bis zehn. Heute dagegen werden unsere Darlehensanträge zu 80 % in einem Rutsch abgewickelt und sind in Sekunden abgeschlossen.“

BPM-Manager, Bank



„Wir wollen unsere Qualität verbessern.“

BPM-Manager, Bank



- › **Neue Modelle für die Benutzererfahrung eröffneten neue Geschäftschancen.** Der Prozess für Veranstaltungen an Universitäten und anderen Orten, um neue Bankkunden zu gewinnen, war zuvor papierbasiert und umständlich. Mit dem Business Automation Workflow hat die Bank ein Tablet-basiertes Antragsformular eingerichtet, das alle erforderlichen Schritte zur Eröffnung eines neuen Kontos einleitet und dem Kunden ein schnelleres Ergebnis bietet. Der BPM-Manager erklärt: „Es wurde alles manuell abgewickelt, und manuelle Prozesse brauchen immer Zeit, weil dabei mehr Papier im Umlauf ist und Fehler gemacht werden.“
- › **Durch die Standardisierung mithilfe der IBM Automation-Plattform für Digital Business werden Kosten für Legacy-Lösungen vermieden.** Die umfassende Standardplattform von IBM hilft der Bank bei der Verwaltung ihrer Aufgaben- und Workflow-Automatisierung – vom Darlehen bis hin zum Mitarbeiter-Onboarding. Das bedeutet, dass neue Automatisierungen umgesetzt werden können, ohne dass dazu ein neues System recherchiert werden muss, weil die Abteilung eine bestimmte Anforderung hat oder weil die Standardplattform nicht im gesamten Unternehmen eingeführt wurde. Der BPM-Manager erklärt weiter: „Wir können jetzt immer auf unserer zentralen Standardplattform aufbauen und müssen nicht mehr bei jedem Projekt die Umsetzung planen oder einzelne Anbieter vollständig analysieren“, sagte der BPM-Manager der Bank.

„In manchen Fällen springt ein Workflow von einem System zum nächsten – ein bisschen hier, ein bisschen dort, – und in einem solchen Fall kann der Business Automation Workflow den gesamten Prozess zusammenführen.“

BPM-Manager, Bank



Nutzenanalyse

Gesamtnutzen

REF.	VORTEILE	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR	SUMME	BARWERT
Atr	Produktivitätssteigerung bei der Darlehensbearbeitung	3.200.000 USD	3.360.000 USD	3.528.000 USD	10.088.000 USD	8.336.589 USD
Btr	Neu genehmigte Darlehen	4.200.000 USD	4.410.000 USD	4.630.500 USD	13.240.500 USD	10.941.773 USD
Ctr	Effizienz des Mitarbeiter-Onboardings	1.008.000 USD	1.008.000 USD	1.008.000 USD	3.024.000 USD	2.506.747 USD
Dtr	Produktivität beim Event-Marketing	405.000 USD	405.000 USD	405.000 USD	1.215.000 USD	1.007.175 USD
Etr	Vermiedene Plattformkosten	464.000 USD	464.000 USD	464.000 USD	1.392.000 USD	1.153.899 USD
	Gesamtnutzen (risikobereinigt)	9.277.000 USD	9.647.000 USD	10.035.500 USD	28.959.500 USD	23.946.183 USD

Produktivitätssteigerung bei der Darlehensbearbeitung

Die Bank hat Millionen von bestehenden Kunden und schätzt die Anzahl der erhaltenen neuen Darlehensanträge pro Jahr auf 2 Millionen.

VOR DER AUTOMATISIERUNG DES DARLEHENSPROZESSES

Vor der Einführung der IBM Automation-Plattform für Digital Business erforderte jeder Antrag wesentlich mehr Papier und mindestens einige manuelle Prüfungen und Genehmigungen, ganz gleich, ob es sich um einen Antrag von einem offensichtlich qualifizierten Antragsteller handelte, der alle Mindestanforderungen erfüllte, oder um einen mit mehr offenen Fragen.

Jede Antragsprüfung

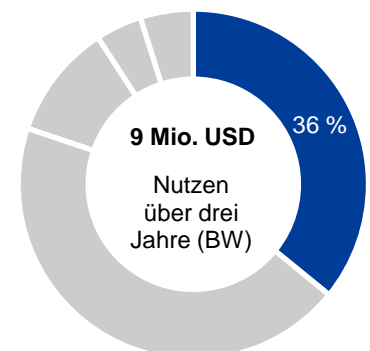
- › war extrem zeitaufwändig,
- › trug zu einem stetigen Rückstand bei, was bedeutete, dass jeder Darlehensantrag mit einer Wartezeit verbunden war, und
- › setzte die Bank dem Risiko aus, dass sie in manchen Fällen aufgrund der manuellen Prüfung der Voreingenommenheit oder Vorzugsbehandlung bezichtigt würde.

VOR DER AUTOMATISIERUNG DES DARLEHENSPROZESSES

Da die Automatisierung zu einem wichtigeren Bestandteil des Darlehensantragsprozesses wurde – selbst bei einfachen Antragsprüfungen, die vollständig im Prozess abgewickelt werden –, wurde erheblich Zeit gespart, die Interaktion mit den Kunden verbessert und das Risiko von Voreingenommenheit bei der Prüfung und von anderen Beschwerden gesenkt. Beispiele:

- › Mit dem Operational Decision Manager konnte die Bank an einem zentralen, gut verwalteten Ort alle Standardregeln erfassen.
- › Die Regeln standen nicht mehr auf der Checkliste eines Mitarbeiters, sie waren nun auch nicht mehr in Anwendungscode vergraben, sondern befanden sich auf einer Liste, die von den Leitern der Geschäftsbereiche geprüft und entsprechend abgeändert werden konnte.

Die obige Tabelle zeigt die Summe des Gesamtnutzens in allen unten aufgeführten Bereichen sowie Barwerte (BW) diskontiert mit 10 %. Über drei Jahre rechnet die Organisation mit einer risikobereinigten Gesamtleistung mit einem Barwert von mehr als 23,9 Mio. USD.



Produktivitätssteigerung bei der Darlehensbearbeitung: 36 % des Gesamtnutzens

- › Die IT- und Bereichsleiter können den Workflow für die Darlehensbearbeitung, die Entscheidungsfindung für Anträge und die Integration in andere Anwendungen nun einsehen und/oder aktualisieren.

Heute werden 80 % der Darlehensanträge schnell genehmigt, da Antragsteller, die alle erforderlichen Kriterien erfüllen, keine manuelle Prüfung mehr erfordern und automatisch bearbeitet werden können. Andere Anträge (auch solche, die automatisch abgelehnt wurden), gelangen in eine Warteschlange für die manuelle Prüfung und werden entsprechend bearbeitet. Selbst bei Anträgen, die ein gewisses Maß an manueller Prüfung erfordern, werden viele Aufgaben durch den automatisierten Workflow erledigt, beispielsweise die automatische Kontoeröffnung, Kreditfinanzierung und die Kommunikation mit dem Kontoinhaber.

Die Automatisierung verbessert die Produktivität der manuellen Darlehensprüfung und dies stellt einen wichtigen Nutzen für die Bank dar. Die Bank stellt folgende Schätzungen an:

- › Vor der Automatisierung erforderte die manuelle Prüfung eines Darlehensantrags im Durchschnitt 10 Minuten, und alle 2 Millionen Anträge wurden geprüft.
- › Die Bank rechnet damit, dass sie jedes Jahr 10 % mehr Anträge als im Vorjahr bearbeiten wird. Aufgrund der verbesserten Automatisierung haben die Mitarbeiter mehr Zeit für weitere Anträge und aufgrund dieses weiteren Wertkriteriums sollten sich mehr potenzielle Kunden für diese anstatt für eine andere Bank entscheiden.



Heute brauchen 80 % aller Darlehensanträge keine weitere Prüfung und werden automatisch genehmigt.

Produktivitätssteigerung bei der Darlehensbearbeitung: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
A1	Bearbeitete Darlehen		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A2	Manuell geprüfte Darlehen (früher)		2.000.000	2.100.000	2.205.000
A3	Manuell geprüfte Darlehen (heute)		400.000	420.000	441.000
A4	Durchschnittliche manuelle Darlehensbearbeitung (früher, in Minuten)		10	10	10
A5	Durchschnittliche manuelle Darlehensbearbeitung (heute, in Minuten)		20	20	20
A6	Eingesparte Stunden pro Jahr	$(A2 \cdot A4 - A3 \cdot A5) : 60$	200.000	210.000	220.500
A7	Durchschnittlicher Stundenlohn Darlehensprüfer		20 USD	20 USD	20 USD
At	Verbesserungen bei der Automatisierung und Effizienz der Darlehensprüfung	A6·A7	4.000.000 USD	4.200.000 USD	4.410.000 USD
	Risikobereinigung	↓15 %			
Atr	Verbesserungen bei der Automatisierung und Effizienz der Darlehensprüfung (risikobereinigt)		3.200.000 USD	3.360.000 USD	3.528.000 USD

- › Heute erfolgt nur bei 20 % aller Anträge eine detaillierte manuelle Prüfung. Jede dieser 400.000 Prüfungen erfordert im Schnitt mehr Zeit als zuvor, da es sich bei den Anträgen um kompliziertere oder fragwürdige Anfragen handelt, die genauer untersucht werden müssen. Die mit der Prüfung von Anträgen beauftragten Mitarbeiter sind heute weniger überlastet und haben mehr Zeit für die Prüfung und ordnungsgemäße Bearbeitung der einzelnen Anträge.
- › Der durchschnittliche Stundenlohn für einen Antragsprüfer wird auf 20 USD geschätzt.

Die Berechnung des Wertes für die Mitarbeiterproduktivität des Prüfungsmitarbeiters umfasst:

- › Summierung der insgesamt für die Darlehensprüfung aufgewendeten Zeit vor der Automatisierung abzüglich der heute für die Darlehensprüfung aufgewendete Zeit.
- › Die 200.000 Stunden zeigen, dass sich das Team zumindest teilweise wertvolleren Aufgaben zuwenden kann, beispielsweise dem Kundenservice und Support, und dass aufgrund des natürlich auftretenden Arbeitskräfteabgangs infolge von Beförderungen oder Berufswechseln weniger Mitarbeiter eingestellt werden müssen.

Ein weiterer Standardbestandteil der Forrester TEI-Analyse ist die Risikobereinigung aufgrund von Über- oder Unterschätzungen und/oder extrem schwankender Eingabemetriken. Für die Bank ist das Darlehensgeschäft ein Standardwert, die Einsparungen bei der Produktivität können jedoch dennoch überschätzt werden. Um all dies zu berücksichtigen, hat Forrester diesen Nutzen um 20 % nach unten bereinigt. Über einen Zeitraum von drei Jahren ergibt dies einen risikobereinigten Gesamtbarwert (BW) von 8,3 Mio. USD.

Folgerisiko bedeutet, dass die Geschäfts- oder Technologiebedürfnisse der Organisation von der Investition unter Umständen nicht gedeckt werden, was zu einer Einschränkung des Gesamtnutzens führt. Je größer die Unsicherheit, desto größer ist auch das potenzielle Ergebnisspektrum aus Nutzenschätzungen.

Neu genehmigte Darlehen

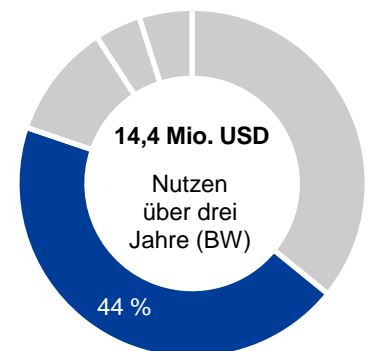
Zusammen mit der Mitarbeiterproduktivität bietet die Automatisierung des Darlehensprüfungsprozesses Kunden und potenziellen Kreditkontoinhabern einen wesentlich schnelleren und einfacheren Prozess, der zu mehr Kundenzufriedenheit und abgeschlossenen Darlehen führen kann.

VOR DER AUTOMATISIERUNG DER DARLEHENSANTRÄGE

Vor der kompletten Automatisierung des Workflows für Darlehensanträge bei der Bank traf Folgendes zu:

- › Jeder Darlehensantrag musste wie oben beschrieben in irgendeiner Form manuell geprüft werden.
- › Die Antragsteller mussten den Abschluss des Vorgangs abwarten. Dies galt insbesondere bei komplexeren Anträgen, die mehr Zeit erforderten oder bei denen sich Nachfragen ergaben. Die Wartedauer betrug zwar häufig weniger als zwei Tage, in manchen Fällen eine Woche oder sogar noch länger.
- › Aufgrund der verschiedenen Optionen, die den Kreditnehmern zur Verfügung standen, brachen viele die Antragstellung ab und wandten sich an eine andere Bank, von der sie sich eine schnellere Antwort erhofften.

Diese abgebrochenen Antragstellungen waren für die Bank ein erheblicher Umsatzverlust. Die Bank stellt folgende Schätzungen an:



Zinseinkünfte aus neuen Darlehen: **44 %** des Gesamtnutzens

- › Im ersten Jahr vor der Workflow-Automatisierung wurden 1,75 Mio. Darlehen genehmigt (von 2 Mio. verarbeiteten Darlehensanträgen insgesamt).
- › Die Bank rechnet für das zweite und dritte Jahr jeweils mit einem Zuwachs von 10 %.
- › Dank der Workflow-Automatisierung und einer schnellen Genehmigung bei 80 % der Antragsteller mithilfe der IBM Automation-Plattform wird Schätzungen zufolge ein weiteres Prozent der Darlehensanträge genehmigt werden.
- › Die schnelle Genehmigung ist ein bedeutender Faktor bei der Steigerung der Darlehensanträge. Auch bessere Marketing- und Vertriebskampagnen sowie die Umsetzung von Best Practices haben bei der Bank zu diesem Erfolg beigetragen. Folglich wird geschätzt, dass 75 % der 17.500 neu genehmigten Darlehen größtenteils das Ergebnis der Workflow-Automatisierung sind.
- › Darüber hinaus wird der durchschnittliche Darlehensumfang auf 15.000 USD geschätzt, und die Bank erwirtschaftet operative Erträge in Höhe von 2 % des Darlehensvolumens.



Mindestens 1 % Anträge werden nun aufgrund der schnelleren Prüfung und automatisierten Genehmigung zusätzlich abgeschlossen.

NACH DER AUTOMATISIERUNG DER DARLEHENSANTRÄGE

Mit der IBM Automation-Plattform für Digital Business können:

- › viele Darlehensanträge sofort und
- › alle Anträge schneller bearbeitet werden.

„Wenn man innerhalb von Sekunden eine Genehmigung erhält, bricht man den Antrag nicht ab. Wenn es aber zwei Wochen dauert, ist das eine andere Sache“, erklärt der BPM-Manager der Bank.

Da die Dauer der Bearbeitung eines Darlehensantrags durch eine Vielzahl von Verbesserungsansätzen verringert werden kann und Kredite in verschiedensten Größenordnungen gewährt werden, korrigierte Forrester diesen Nutzen um 20 % nach unten. Dies ergab für den Dreijahreszeitraum einen risikobereinigten Barwert von 10,9 Mio. USD.

„Wenn man innerhalb von Sekunden eine Genehmigung erhält, bricht man den Antrag nicht ab. Wenn es aber zwei Wochen dauert, ist das eine andere Sache.“

BPM-Manager, Bank



Zinserträge aus neu genehmigten Darlehen: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
B1	Genehmigte Darlehen (früher)		1.750.000	1.837.500	1.929.375
B2	Zunahme der abgeschlossenen Darlehensanträge durch stärker automatisierte Prüfungen (z. B. weniger abgebrochene/stornierte Anträge)		1 %	1 %	1 %
B3	Zusätzlich genehmigte Darlehen	B1-B2	17.500	18.375	19.294
B4	Durchschnittlicher Kreditumfang		15.000 USD	15.000 USD	15.000 USD
B6	Durchschnittliche operative Erträge aus dem Kreditvolumen		2 %	2 %	2 %
Bt	Neue Zinserträge insgesamt aufgrund der Automatisierung des Darlehensbewilligungsprozesses	B3-B4-B5	5.250.000 USD	5.512.500 USD	5.788.125 USD
	Risikobereinigung	↓20 %			
Btr	Neue Zinserträge insgesamt aufgrund der Automatisierung des Darlehensbewilligungsprozesses (risikobereinigt)		4.200.000 USD	4.410.000 USD	4.630.500 USD

Vermiedene Plattformkosten

Aufgrund der Standardisierung der IBM Automation-Plattform für Digital Business konnte die Bank durch die aus der Produktion genommenen Legacy-Systeme Kosten einsparen. Da sie keine abteilungsspezifischen Lösungen mehr zu recherchieren und zu implementieren braucht, spart sie auch hier erhebliche Kosten ein.

VOR DER KONSOLIDIERUNG DER LEGACY-PLATTFORM

Vor der Standardisierung mit IBM Automation-Plattform für Digital Business war für die Bank die Automatisierung von Abteilungen mit großem Aufwand verbunden, denn:

- › Es gab keine Plattform, auf die sich das Unternehmen stets verlassen konnte.
- › Andere Abteilungen mit ihren eigenen Automatisierungsinitiativen hatten lösungsspezifische Anwendungen ausgewählt, die oftmals für andere Abteilungen weniger geeignet waren.

„Früher gab es bei uns selbstentwickelte Anwendungen, Ad-hoc-Regelmanagement und weitere manuelle Prozesse“, erklärt der BPM-Manager der Bank.

NACH DER PLATTFORMKONSOLIDIERUNG MIT DER IBM AUTOMATION-PLATTFORM

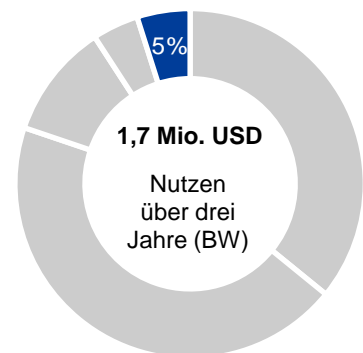
Auf der IBM Automation-Plattform für Digital Business hat die Bank folgende Standardisierungen vorgenommen:

- › Workflow- und Aufgabenautomatisierung mit Business Automation Workflow
- › Anwendungen für die Entscheidungsfindung im Operational Decision Manager
- › Zugriff der Geschäftsbereiche auf Prozessmodelle und Regeln über Blueworks Live

„Wir haben eine zentrale Standardplattform, auf der wir weiter aufbauen können, statt bei jedem Projekt über eine Analyse der einzelnen Anbieter entscheiden zu müssen“, erklärt der BPM-Manager der Bank. Dabei hilft ein zentrales Team bei der Koordination dieser Bemühungen.

Die Bank stellt folgende Schätzungen an:

- › Die Umsetzung der drei oben beschriebenen wichtigen Workflows würde jeweils eine Explorations-, Planungs- und Bereitstellungsphase sowie eine laufende Lizenzierung und laufenden Support erfordern, wodurch Kosten in Höhe von mindestens 500.000 USD pro Jahr entstehen würden.
- › Jeder Bereichsleiter, der einen Workflow automatisieren wollte, müsste Recherchen anstellen, um festzustellen, ob eine der bereits bestehenden Lösungen verwendet werden kann oder eine neue Lösung eingeführt werden müsste. Dies würde laufende Kosten für interne Mitarbeiter und externe Dienstleister von 80.000 USD mit sich bringen.



Vermiedene Plattformkosten: **5 %** des Gesamtnutzens

„Wir haben eine zentrale Standardplattform, auf der wir weiter aufbauen können.“

BPM-Manager, Bank



Vermiedene Plattformkosten: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
C1	Kosten der Verwaltung neuer Workflows		80.000 USD	80.000 USD	80.000 USD
C2	Kosten für die Verwaltung und Unterstützung bisheriger Plattformen		500.000 USD	500.000 USD	500.000 USD
Ct	Vermiedene Plattformkosten	C1+C2	580.000 USD	580.000 USD	580.000 USD
	Risikobereinigung	↓20 %			
Ctr	Vermiedene Plattformkosten (risikobereinigt)		464.000 USD	464.000 USD	464.000 USD

Mit der IBM Automation-Plattform für Digital Business braucht die Bank nicht in einzelne Automatisierungsinitiativen zu investieren, für die erhebliche Zeit und Kosten in folgenden Bereichen aufgewendet werden müssten:

- › Suchen nach Anbietern, die eine geeignete Lösung anbieten
- › Zusammentragen von Anforderungen, um eine Ausschreibung zu erstellen, die an die Anbieter verschickt wird
- › Zusammenstellung eines Komitees für die engere Auswahl der Ausschreibungsbewerber
- › Aufstellen von Kriterien und Einladen der einzelnen Anbieter zu Proof-of-Concept-Präsentationen
- › Erstellen von Angeboten und Auswählen eines Anbieters
- › Aushandeln von Preisen mit dem Anbieter, Ausarbeitung der Vereinbarung und Einleitung des Beschaffungsprozesses
- › Planung der Integration in bestehende Umgebungen

Ferner würden automatisierte Workflows, die mit neuen Lösungen verwaltet werden, in folgenden Bereichen zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand verursachen:

- › Erkennung von Problemen und Risiken im Zusammenhang mit Unternehmensstandards, Softwaresicherheitslücken und der Dokumentation aller potenziellen Probleme
- › Erstellung von Umgebungen (Forschung, Entwicklung, Prüfung, Qualitätssicherung und Produktion, um nur einige zu nennen)
- › Einstellen von Beratern zur Hilfestellung beim ersten Projekt und zum Erlernen der Best Practices

Da die Kosten für den Erwerb, die Integration und sonstige Faktoren stark schwanken können, hat Forrester diesen Nutzen um 20 % nach unten bereinigt. Dies ergibt über den Zeitraum von drei Jahren einen risikobereinigten Barwert von knapp 1,2 Mio. USD.

Effizienz und Zuverlässigkeit des Mitarbeiter-Onboardings

Auch das Mitarbeiter-Onboarding zog die Bank als regelmäßig auftretenden Prozess in Erwägung, der von der Workflow-Effizienz und -Automatisierung profitieren könnte. Das Unternehmen stellt jährlich mindestens 10.000 neue Mitarbeiter ein, und bei vielen wurde der Eingliederungsprozess nur unvollständig durchgeführt.

VOR DER AUTOMATISIERUNG DES MITARBEITER-ONBOARDINGS



Die Automatisierungsbemühungen waren zuvor spontan und dezentral.

Das Unternehmen hätte letztendlich mit mindestens zehn beschriebenen Plattformen oder Standardisierung arbeiten müssen.

Ohne Workflow-Automatisierung ist es durchaus möglich, dass ein neuer Mitarbeiter sich am ersten Arbeitstag mit folgenden Problemen konfrontiert sieht:

- › Es wurde kein Mitarbeiterausweis ausgestellt.
- › Es wurde kein Netzwerkkonto eingerichtet.
- › Es ist kein Computer vorhanden.
- › Es wurde kein Starterpaket ausgehändigt.

All dies und mehr muss die Bank (wie die meisten Organisationen) für einen neuen Mitarbeiter vorbereiten, und fast alle diese Schritte müssen mit verschiedenen Personen in verschiedenen Abteilungen auf unterschiedlichen Systemen koordiniert werden.

Verzögerungen dieser Schritte führen dazu, dass der Mitarbeiter warten muss, bis alles vorbereitet ist. Die Bank geht davon aus, dass vor der Automatisierung der Workflows das Onboarding für 25 % der neuen Mitarbeiter unvollständig war oder gar nicht stattfand.

Schulungen, die ohne Arbeitsplatz oder Laptop durchgeführt werden, müssen eventuell wiederholt und Meetings möglicherweise verschoben werden, und die Mitarbeiter arbeiten unter Umständen langsam oder müssen sogar herumsitzen und darauf warten, dass etwas geschieht. „Manchmal dauerte es eine Woche, bis sie alles hatten und richtig mit ihrer Arbeit beginnen und ihre Mitarbeiterorientierung abschließen konnten“, erklärt der BPM-Manager der Bank.

Ineffizienzen wie diese führen dazu, dass sich der Abschluss des Mitarbeiter-Onboardings verzögert und damit bis zum Erreichen der vollständigen Produktivität mehr Zeit vergeht. Dies wirkt sich auch auf alle anderen Mitarbeiter aus, denn die IT muss alles stehen und liegen lassen, um ein Netzwerkkonto einzurichten, Kollegen müssen zusammenrücken, um für kurze Zeit Platz zu schaffen, und Manager müssen Zeit aufwenden, um alles in Ordnung zu bringen.

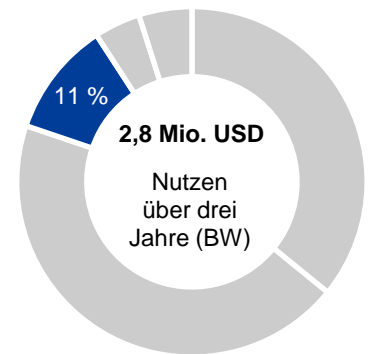
NACH DER AUTOMATISIERUNG DES MITARBEITER-ONBOARDINGS

Mit der IBM Automation-Plattform für Digital Business und insbesondere mit Business Automation Workflow kann die Bank all diese Aufgaben in einem einzigen Workflow koordinieren, der von einem Manager oder von der Personalabteilung initiiert werden kann, wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird. Dies umfasst automatische Schritte wie z. B. die folgenden:

- › Erstellen eines Netzwerkkontos oder einer Personalakte
- › Versenden einer E-Mail an das für die Ausstellung des Mitarbeiterausweises und die Bereitstellung eines Arbeitsplatzes zuständige Team und Bestätigung der Erstellung des Mitarbeiterausweises
- › Genehmigung des Netzwerkzugriffs
- › Einrichten eines Laptops und Lieferung an den neuen Arbeitsplatz

Die Bank schätzt die Zahl ihrer neuen Mitarbeiter auf 10.000 pro Jahr und geht von Folgendem aus:

- › Vor der Automatisierung der Workflows war das Onboarding bei 25 % der neuen Mitarbeiter wie oben erwähnt unvollständig oder fand gar nicht statt.



Effizienz des Mitarbeiter-Onboardings: **11 %** des Gesamtnutzens



Probleme beim Mitarbeiter-Onboarding können Verzögerungen von vier oder mehr Tagen verursachen. Die Automatisierung kann bei den 10.000 neuen Angestellten pro Jahr erhebliche Probleme verhindern.

- › Verzögerungen aufgrund eines unvollständigen Mitarbeiter-Onboardings bedeuten im Durchschnitt vier Tage verlorene Zeit (auf Grundlage der gesamten Zeit, die der Mitarbeiter, sein Vorgesetzter und alle weiteren Beteiligten bei einem überstürzten Onboarding brauchen).
- › Hier wurde für alle Beteiligten ein durchschnittlicher Stundenlohn von 35 USD angesetzt, da dieses Problem bei jedem Mitarbeiter auftreten kann – vom Schalterpersonal über den Darlehensberater bis zum Manager.
- › Außerdem gehen die Forrester TEI-Analysen bei der Prognose des durch die Produktivitätssteigerung allgemein erzielten Nutzens davon aus, dass nicht jede eingesparte Stunde für andere Arbeiten genutzt wird – sondern vielleicht auch einmal für eine Tasse Kaffee, für ein Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen, für weitere Aufgaben, oder um rechtzeitig nach Hause zu gehen. Obwohl all dies wertvoll und wichtig für Faktoren wie die Work-Life-Balance ist, werden diese Aspekte in dieser direkten Produktivitätskennzahl nicht erfasst. Es wird daher eine Realisierungsquote von 50 % angewendet.

Effizienz des Mitarbeiter-Onboardings: Berechnungstabelle

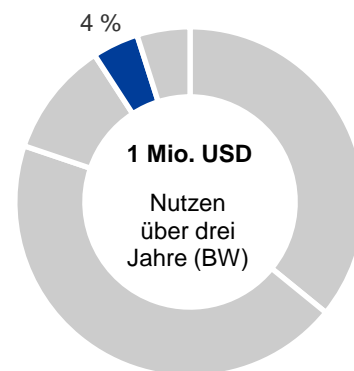
REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
D1	Neue Mitarbeiter pro Jahr		10.000	10.000	10.000
D2	Unvollständige Eingliederung neuer Mitarbeiter (in Prozent)		25 %	25 %	25 %
D3	Verzögerung (in Stunden, bis zum Erreichen der vollständigen Produktivität)		4	4	4
D4	Durchschnittliches Bankmitarbeitergehalt		USD 35	USD 35	USD 35
D5	Beseitigte Verzögerungen durch automatisches Mitarbeiter-Onboarding (in Prozent)		80 %	80 %	80 %
D6	Standard-Produktivitätsrealisierungsrate		50 %	50 %	50 %
Dt	Vermiedene Kosten beim Mitarbeiter-Onboarding	D1-D2-D3-8-D4-D5-D6	1.120.000 USD	1.120.000 USD	1.120.000 USD
	Risikobereinigung	↓10 %			
Dtr	Vermiedene Kosten beim Mitarbeiter-Onboarding (risikobereinigt)		1.008.000 USD	1.008.000 USD	1.008.000 USD

Die Bank geht davon aus, dass mit der IBM Automation-Plattform für Digital Business durch die Workflow-Automatisierung 80 % der Probleme beseitigt werden.

Das oben angegebene Mitarbeitergehalt ist eine grobe Schätzung, die in einem Prozess verwendet wird, an dem Manager oder Wissensarbeiter beteiligt sind. Um dieses Risiko zu berücksichtigen, hat Forrester diesen Nutzen um 10 % nach unten bereinigt. Daraus ergibt sich über drei Jahre ein risikobereinigter Gesamtbarwert (BW) von 2,5 Mio. USD.

Effektivere Marketingveranstaltungen

Die Bank führt eine Reihe von Veranstaltungen an Universitäten und anderen Orten durch, um junge Erwachsene über das Bankwesen zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihr erstes Giro- oder Sparkonto zu eröffnen.



Effektivere Marketingveranstaltungen: 4 % des Gesamtnutzens

VOR DER AUTOMATISIERUNG

Für neue Kontoanträge von Veranstaltungen beispielsweise an den Universitäten gingen die Bankmitarbeiter wie folgt vor:

- › Sie erfassten die ausgefüllten Anträge manuell.
- › Nach der Rückkehr an den Arbeitsplatz gaben sie die Informationen ein und leiteten den Kontoerstellungsprozess ein.

Dieser Ansatz war zeitaufwändig, und das Entziffern und Eingeben der handgeschriebenen Daten war fehleranfällig. Für die Bank war nicht nur das Übertragen der Kontoinformationen, sondern auch die zusätzlich für die Korrektur von Fehlern aufgewendete Zeit verschwendet.

NACH DER AUTOMATISIERUNG

Da der Business Automation Workflow an ein webbasiertes Frontend angebunden ist, können die Mitarbeiter nun Tablets zu den Veranstaltungen an den Universitäten mitnehmen, damit die Studierenden ihre Anträge selbst ausfüllen können. „Sie können einfach hier unterschreiben, und dadurch wird dann ein automatischer Prozess gestartet“, erklärt der BPM-Manager der Bank. Diese Informationen werden direkt an das System der Bank weitergeleitet und starten dort den Kontoerstellungsvorgang und damit die Kontoeröffnung, die Kommunikation mit dem Kontoinhaber und andere Aufgaben.

Die Bank stellt folgende Schätzungen an:

- › Jedes Jahr finden 1000 Veranstaltungen an Universitäten und anderen Orten statt, an denen im Schnitt pro Veranstaltung 40 neue Konten eröffnet werden.
- › Vor der Automatisierung dauerte die Eingabe von Kontoinformationen und die Bearbeitung von Problemen, Fragen und Fehlern im Durchschnitt ca. 30 Minuten.
- › Die Workflow-Automatisierung reduziert diesen Zeitaufwand um 75 %. Das Beantworten von Fragen und der Umgang mit Problemen bei der Dateneingabe seitens der Studierenden erfordern noch immer begrenzt Zeit.

„Sie können einfach hier unterschreiben, und dadurch wird dann ein automatischer Prozess gestartet.“

BPM-Manager, Bank



Die Marketingmitarbeiter bei den Veranstaltungen können Anträge jetzt um 75 % schneller ausfüllen und damit mehr Konten eröffnen.

Effektivere Marketingveranstaltungen: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
E1	Veranstaltungen pro Jahr		1.000	1.000	1.000
E2	Eröffnete Konten pro Veranstaltung		40	40	40
E3	Erforderliche Nachbearbeitungszeit bei manuell eingegebenen Konten (in Minuten)		30	30	30
E4	Vermiedener Zeitaufwand mit IBM Automation-Lösungen (in Prozent)		75 %	75 %	75 %
E5	Durchschnittlicher Stundenlohn für Mitarbeiter, die Standorte besuchen		30 USD	30 USD	30 USD
Et	Verbesserte Marketingproduktivität vor Ort	$E1 \cdot E2 \cdot E3 \cdot 60 \cdot E4 \cdot E5$	450.000 USD	450.000 USD	450.000 USD
	Risikobereinigung	↓10 %			
Etr	Verbesserte Marketingproduktivität vor Ort (risikobereinigt)		405.000 USD	405.000 USD	405.000 USD

- › Der Stundenlohn für die Mitarbeiter bei den Veranstaltungen wird auf 30 USD angesetzt, da es sich in den meisten Fällen um Nachwuchskräfte oder neue Mitarbeiter aus dem Marketing- und Vertriebsbereich handelt.

Die Zahl der Veranstaltungen pro Jahr und die Anzahl der pro Veranstaltung erstellten neuen Konten können stark schwanken. Um eine möglicherweise zu hoch angesetzte Schätzung zu berücksichtigen, hat Forrester diesen Nutzen um 10 % nach unten korrigiert. Daraus ergibt sich über drei Jahre ein risikobereinigter Gesamtbarwert von 1 Mio. USD.

Nicht quantifizierter Nutzen

Diese Analyse schätzt den Nutzen und die Kosten, die der Bank durch die IBM Automation-Plattform für Digital Business entstehen.

EFFIZIENZEN UND ANDERER NUTZEN DER ZUSÄTZLICHEN AUTOMATISIERUNGSPROZESSE

Der oben beschriebene quantifizierte Nutzen betrifft die Workflows, die am stärksten von der Automatisierung profitieren. Die Bank hat jedoch durch die Automatisierung und Entscheidungsfindung eine Vielzahl an weiteren Prozessen optimiert. Da sie kleiner und spezialisierter sind bzw. noch nicht im Detail gemessen wurden, werden diese Workflows oben außer Acht gelassen. Weitere Prozesse, die bei der Bank bereits automatisiert wurden:

- › Spesenabrechnungen
- › Einige gängige IT-Aufgaben wie beispielsweise das Einrichten und Schließen von Konten
- › Sonstige Indikationen für Kreditdienste, z. B. Kfz-Darlehen

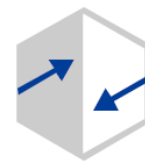
Diese sollen der Bank noch weitere Vorteile bringen (dabei ist jedoch zu beachten, dass der Nutzen aus diesen weiteren Prozessen wahrscheinlich auch weitere Investitionskosten erfordert, da die Plattform erweitert werden muss, wobei diese Investition sicherlich geringer ausfällt als vor den IBM Automation-Lösungen).

WEITERE KOSTENEINSPARUNGEN FÜR LEGACY-PLATTFORMEN

Die Bank hat ferner Legacy-Plattformkosten für die vielen weiteren Prozesse, die mittlerweile durch die IBM Automation-Plattform für Digital Business automatisiert sind, reduziert oder vollständig beseitigt. Außerdem entstehen keine oder nur geringe Kosten durch manuelle Aufgaben, deren Automatisierung zuvor zu teuer gewesen wäre, die jedoch jetzt automatisiert sind bzw. bald automatisiert sein werden.

MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Die Mitarbeiter können sich bei ihren täglichen Aufgaben auf Bereiche konzentrieren, in denen sie Mehrwert schaffen können, anstatt sich wiederholende Aufgaben auszuführen, und steigern damit ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die verbesserten Abläufe sorgen dafür, dass Mitarbeiter am ersten Arbeitstag nicht aufgrund eines verzögerten Onboardings direkt frustriert oder gelangweilt wären. Da die Darlehensprüfer keine Zeit für die Genehmigung einwandfreier Anträge aufwenden müssen, können sie sich potenziellen Kunden mit komplexeren Anträgen widmen, die bei der Bearbeitung Hilfestellung benötigen. Diese Beispiele zeigen lediglich zwei von vielen Bereichen auf, in denen die Automatisierung die Mitarbeiter dabei unterstützen



Die Bank hat die Automatisierung für Dutzende von Workflows und Aufgaben umgesetzt und erzielt damit einen erheblichen Mehrwert.

kann, mehr Wert und Qualität zu schaffen. Dies kann die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern und damit die Fluktuationsrate senken und die Rekrutierungs-, Einstellungs- und Schulungskosten reduzieren.

Flexibilität

Die TEI-Methodologie von Forrester betrachtet u. a. künftige Optionen, die einem Unternehmen nach der Erstinvestition offen stehen, wenn ihm bereits ein Nutzen entsteht. Mit anderen Worten: Auch wenn die Erstinvestition in die IBM Automation-Plattform für Digital Business erfolgt, wird sich die Bank auch künftig bemühen, neue Chancen für Wachstumseffizienz zu erkennen. Es gibt verschiedene Szenarien, in denen sich der Kunde für eine Implementierung entscheiden könnte, und Mehrwert und gemessene Flexibilität stellen sich bei jedem Kunden eindeutig anders dar.

ERWARTETE KÜNFTIGE FLEXIBILITÄTSVORTEILE FÜR DIE BANK

Bei ihrer Strategie bezüglich laufender Verbesserungen konzentriert sich die Bank insbesondere auf die Automatisierung. „Wir werden uns mit neuen Prozessen befassen und einen laufenden Prozessverbesserungszyklus etablieren“, erklärt der BPM-Manager der Bank. Im Rahmen dieser Initiative fortlaufender Verbesserungen will die Bank weitere Prozesse automatisieren, um neue Bereiche zu finden, in denen sie folgende Ziele umsetzen kann:

- › An Automatisierungsprozessen arbeiten, um noch mehr als die aktuellen 80 % der automatisch bewilligten Darlehen zu automatisieren
- › Weitere Aufgaben beschleunigen
- › Weitere Workflows effizienter gestalten
- › Die Schritte für die Entscheidungsfindung rationalisieren

Obwohl die Automatisierung weiterer Darlehensanträge neue Geschäftsdaten und -regeln (und wahrscheinlich auch die Zustimmung der Führungsetage) erfordern würde, unterstützt die IBM Automation-Plattform für Digital Business bereits die Automatisierung des Workflows für mehr Darlehensbewilligungen, während die Bank mehr Daten und Informationen zusammenstellt, um die genauen Regeln für die Darlehensbewilligung festzulegen.

Diese Verbesserungen würden auf der Grundlage der einzelnen betroffenen Prozesse gemessen, und es würden dabei für die Erweiterung der Plattform weitere Investitionskosten anfallen. Allerdings ergeben sich auch Kosteneinsparungen durch die Plattform, da die Bank mithilfe der IBM Automation-Plattform für Digital Business Standardisierungen implementiert, die das Hinzufügen neuer Automatisierungsinitiativen ohne die erheblichen Kosten einer Bereitstellung und Anpassung einer neuen Automatisierungslösung ermöglichen. So kann das Unternehmen in der Zukunft wesentlich mehr Chancen wahrnehmen als mit der alten Plattform.

Flexibilität lässt sich auch quantifizieren, wenn sie als Teil eines konkreten Projekts beurteilt wird (weitere Informationen finden Sie in Anhang A).

Flexibilität stellt gemäß TEI-Definition eine Investition in eine zusätzliche Kapazität oder Fähigkeit dar, die sich in einen Geschäftswert einer weiteren künftigen Investition umsetzen lässt. Dies gewährt dem Unternehmen das „Recht“ oder die Möglichkeit, nicht aber die Pflicht, sich an zukünftigen Initiativen zu beteiligen.



Die Standardisierung der IBM Automation-Plattform für Digital Business ermöglicht das Hinzufügen neuer Automatisierungsinitiativen ohne die erheblichen Kosten für die Bereitstellung und Anpassung einer neuen Automatisierungslösung.

Kostenanalyse

QUANTIFIZIERTE KOSTENDATEN

Gesamtkosten

REF.	KOSTEN	AUSGANGSWERT	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR	SUMME	BARWERT
Ftr	Einstiegskosten	1.947.750 USD	0 USD	0 USD	0 USD	1.947.750 USD	1.947.750 USD
Gtr	Laufende Kosten	0 USD	486.150 USD	444.150 USD	444.150 USD	1.374.450 USD	1.142.717 USD
	Gesamtkosten (risikobereinigt)	1.947.750 USD	486.150 USD	444.150 USD	444.150 USD	3.322.200 USD	3.090.467 USD

Einstiegskosten

Die Bank benötigte ca. 12 Monate für die Planung und Implementierung der drei im Abschnitt „Nutzen“ beschriebenen automatisierten Workflows.

Implementierungskosten:

- › Die Softwarekosten für die IBM Automation-Plattform für Digital Business belaufen sich für die Größe der drei Workflows auf ca. 470.000 USD.
- › Hardwarekosten für Server und sonstige Hardware zur Bereitstellung und Anbindung der IBM Automation-Plattform an andere Systeme. Zwar können die Hardwareoptionen erheblich variieren, aber für die Bank liegt dieser Wert bei geschätzt 470.000 USD.
- › Die Services zur Unterstützung der Plattformbereitstellung, Anwendungsimplementierung und Workflowprüfung und -optimierung werden auf ca. 540.000 USD geschätzt.

Auch hier wurde eine geringfügige Risikobereinigung vorgenommen, um die Kosten nicht zu unterschätzen. Um diese Risiken zu berücksichtigen, korrigierte Forrester diese Kosten um 5 % nach oben. Über einen Zeitraum von drei Jahren ergibt dies einen risikobereinigten Gesamtbarwert (BW) von 1,9 Mio. USD.

Die obige Tabelle zeigt die Summe aller Kosten in allen unten aufgeführten Bereichen sowie die Barwerte diskontiert mit 10 %. Über drei Jahre rechnet das befragte Unternehmen mit risikobereinigten Gesamtkosten von ca. 3,0 Mio. USD Barwert.



**Zeitaufwand für
Implementierung und
Bereitstellung:
12 Monate**

Einstiegskosten: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	AUSGANGSWERT	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
F1	Softwarekosten		470.000 USD			
F2	Hardwarekosten		470.000 USD			
F3	Implementierungsdauer (in Monaten)		12			
F4	Für die Implementierung einberechnete Mitarbeiter (VZÄ)		5			
F5	Durchschnittliches Mitarbeitergehalt		75.000 USD			
F6	Externe Implementierungshilfe		540.000 USD			
Ft	Einstiegskosten	$F1+F2+(F3 \cdot F4 \cdot F5 \cdot F4 \cdot F5 : 12)+F6$	1.855.000 USD	0 USD	0 USD	0 USD
	Risikobereinigung	↑5 %				
Ftr	Einstiegskosten (risikobereinigt)		1.947.750 USD	0 USD	0 USD	0 USD

Laufende Kosten

Die jährlichen Kosten umfassen drei Hauptkategorien:

- › IBM-Lizenzverlängerungskosten von ca. 118.000 USD pro Jahr
- › Weitere IBM-Services zur Verwaltung und Abstimmung von Workflows, die auf der Plattform automatisiert sind; sie belaufen sich im ersten Jahr schätzungsweise auf 120.000 USD und sinken dann im zweiten und dritten Jahr auf 80.000 USD
- › Lohnkosten für interne Mitarbeiter, die die Workflows verwalten, Regeln aktualisieren usw., geschätzt 225.000 USD

Unter dem Implementierungsrisiko versteht man das Risiko, dass eine vorgesehene Investition von den ursprünglichen oder erwarteten Anforderungen abweicht und damit höhere Kosten mit sich bringt. Je größer die Unsicherheit, desto größer ist auch die potenzielle Bandbreite der Ergebnisse von Kostenschätzungen.

Aufgrund eines geringen Risikos der Unterschätzung hat Forrester diese Kosten um 5 % nach oben korrigiert. Dies ergibt über einen Zeitraum von drei Jahren einen risikobereinigten Gesamtbarwert (BW) von 1,1 Mio. USD.

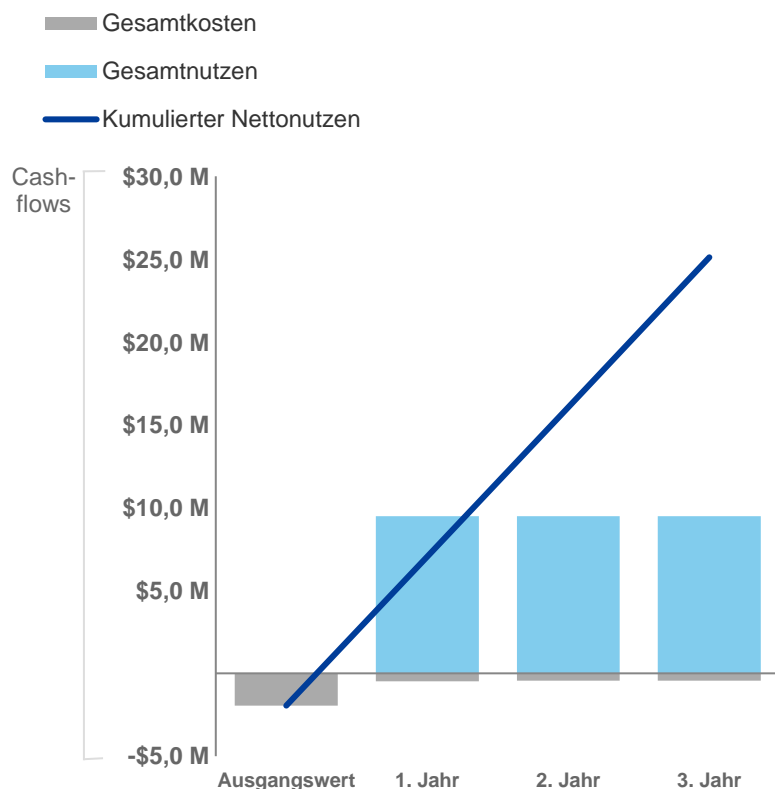
Laufende Kosten: Berechnungstabelle

REF.	KENNZAHL	BERECHNUNG	AUSGANGSWERT	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR
G1	IBM-Lizenzen			118.000 USD	118.000 USD	118.000 USD
G2	Management interner Ressourcen			225.000 USD	225.000 USD	225.000 USD
G3	Management externer Ressourcen			120.000 USD	80.000 USD	80.000 USD
Gt	Laufende Kosten	G1+G2+G3	0 USD	463.000 USD	423.000 USD	423.000 USD
	Risikobereinigung	↑5 %				
Gtr	Laufende Kosten (risikobereinigt)		0 USD	486.150 USD	444.150 USD	444.150 USD

Finanzielle Eckdaten

KONSOLIDIERTE RISIKOBEREINIGTE MESSWERTE ÜBER DREI JAHRE

Cashflow-Diagramm (risikobereinigt)



Die in den Abschnitten „Nutzen“ und „Kosten“ berechneten Finanzergebnisse können zur Bestimmung der Kapitalrendite, des Kapitalwerts und eines Amortisierungszeitraums für die Investition des befragten Unternehmens verwendet werden. Forrester hat dieser Analyse einen jährlichen Rabatt von 10 % zugrunde gelegt.



Diese risikobereinigten Werte für Kapitalrendite, Kapitalwert und Amortisierungszeitraum werden durch die Anwendung von Risikoanpassungsfaktoren auf die nicht angepassten Ergebnisse der einzelnen Leistungs- und Kostenabschnitte ermittelt.

Cashflow-Diagramm (risikobereinigt)

	AUSGANGSWERT	1. JAHR	2. JAHR	3. JAHR	SUMME	BARWERT
Gesamtkosten	(1.947.750 USD)	(486.150 USD)	(444.150 USD)	(444.150 USD)	(3.322.200 USD)	(3.090.467 USD)
Gesamtnutzen	0 USD	9.277.000 USD	9.647.000 USD	10.035.500 USD	28.959.500 USD	23.946.183 USD
Nettonutzen	(1.947.750 USD)	8.790.850 USD	9.202.850 USD	9.591.350 USD	25.637.300 USD	20.855.716 USD
ROI						675 %
Amortisierungszeitraum						< 6 Monate

Die IBM Automation-Plattform für Digital Business im Überblick

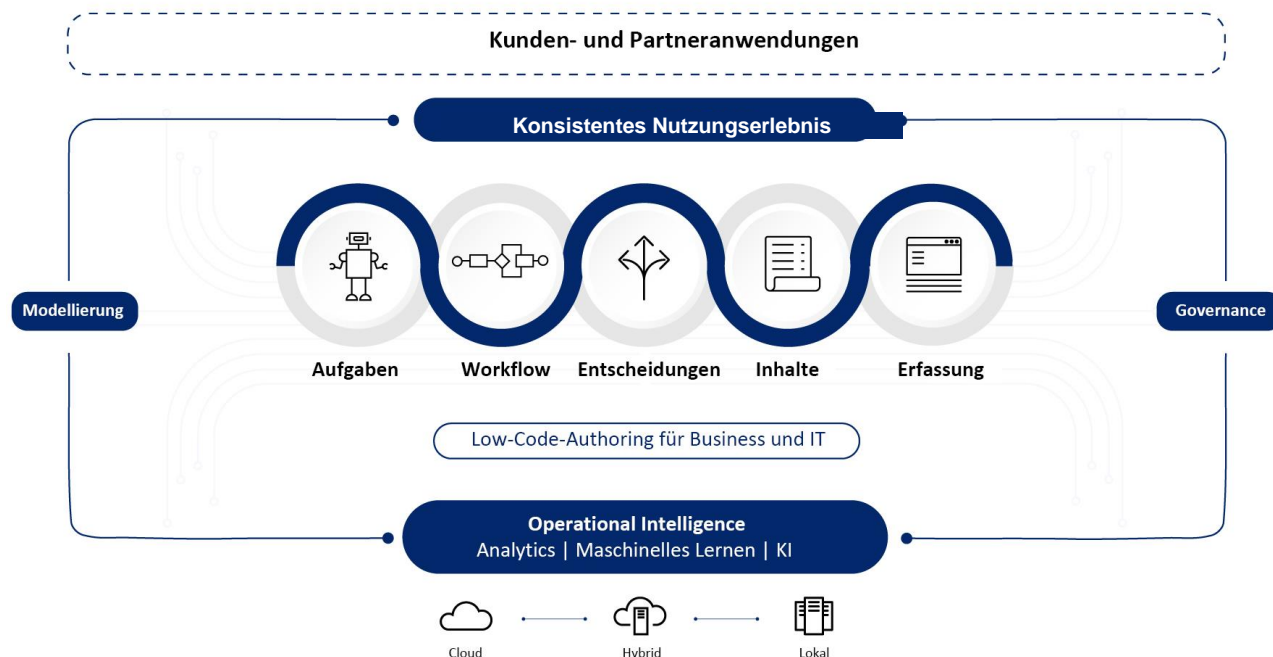
Die folgenden Informationen wurden von IBM bereitgestellt. Forrester hat die Behauptungen nicht überprüft und empfiehlt weder IBM noch seine Angebote.

DAS ANGEBOT VON IBM

IBM bietet eine auf einem allgemeinen Analytics-Layer aufgebaute Automatisierungsplattform an, mit der Unternehmen Einblick in ihre operativen Daten und Produktivität erhalten können.

Die **IBM Automation-Plattform für Digital Business** ist eine integrierte Gruppe von flexiblen Funktionen, mit denen Sie Ihre Aufgaben automatisieren können, um das Wachstum zu fördern:

- › **Bots zur Automatisierung menschlicher Aufgaben.** Eliminieren Sie Fehler durch Kopiervorgänge und Dateneingaben und entlasten Sie Ihre Mitarbeiter, damit sie sich mit wertschöpfenden Aufgaben befassen können.
- › **Teilen, Verwalten und gemeinsames Bearbeiten von Inhalten.** Unterstützen Sie den direkten Zugriff auf Inhalte, verbinden Sie diesen Content mit digitalen Business-Anwendungen und sorgen Sie für Governance und Compliance.
- › **Konzipierung und Verwaltung von vollständigen Workflows.** Choreographieren Sie Sequenzen menschlicher und automatisierter Aktivitäten, um die Konsistenz über Prozesse und Fälle hinweg zu verbessern und eine schnelle und unkomplizierte Bearbeitung voranzutreiben.
- › **Automatisierung von Entscheidungen mit Geschäftsregeln.** Ermöglichen Sie eine schnelle Anpassung an Veränderungen, sorgen Sie für mehr Konsistenz und Überprüfbarkeit bei Entscheidungen und erkennen Sie wichtige Situationen in Echtzeit.
- › **Erfassen, Klassifizieren und Extrahieren von Daten aus Inhalten.** Beschleunigen Sie die Datenextraktion, reduzieren Sie Dateneingabefehler und gewinnen Sie aussagekräftige Informationen aus unstrukturierten Dokumenten.



MEHR ERFAHREN

- › **Weitere Informationen:** <https://www.ibm.com/automation/ibm-automation-platform-digital-business>.
- › **Demo ansehen:** https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=kbEfHxbGRps.
- › **Vereinbaren Sie einen Termin** für ein **30-minütiges Beratungsgespräch** mit einem Automatisierungsexperten: <https://www.ibm.com/account/reg/us-en/signup?formid=urx-15068>.

Anhang A: Total Economic Impact

Total Economic Impact (TEI) ist eine von Forrester Research, Inc. entwickelte Methodik, die die Entscheidungsfindungsprozesse eines Unternehmens zu technologischen Fragen optimiert und Anbieter bei der Kommunikation des Leistungsversprechens ihrer Produkte und Dienstleistungen gegenüber Kunden unterstützt. Die TEI-Methodik unterstützt Unternehmen darin, den messbaren Wert von IT-Initiativen dem oberen Management und anderen wichtigen geschäftlichen Interessenvertretern gegenüber darzulegen, zu rechtfertigen und zu veranschaulichen.

Total Economic Impact – Ansatz



Der Nutzen ist der Wert, der dem Unternehmen durch das Produkt entsteht. Die TEI-Methodik gewichtet die Ermittlung des Nutzens und die Messung der Kosten gleichermaßen. Somit wird eine umfassende Untersuchung der Auswirkungen der Technologie auf die gesamte Organisation ermöglicht.



Kosten berücksichtigen alle Ausgaben, die zur Schaffung des beabsichtigten Mehrwerts oder Nutzens des Produkts erforderlich sind. Die Kostenkategorie in TEI erfasst die über die gegenwärtige Umgebung hinausgehenden Mehrkosten für die mit der Lösung verbundenen laufenden Kosten.



Flexibilität ist dabei der strategische Wert, der bei zukünftigen Investitionen erzielt werden kann, sofern diese auf bereits getätigten Investitionen aufbauen. Die Möglichkeit diesen Nutzen zu realisieren, stellt bereits einen Barwert dar, der prognostiziert werden kann.



Risiken messen die Unsicherheit der angegebenen Nutzen- und Kostenprognosen: 1) die Wahrscheinlichkeit, dass die Prognosen den ursprünglichen Voraussagen entsprechen, und 2) die Wahrscheinlichkeit, dass die Prognosen über einen gewissen Zeitraum hinweg verfolgt werden. TEI-Risikofaktoren basieren auf einer „Dreiecksverteilung“.

Die Spalte für die anfängliche Investition enthält Kosten, die zum Zeitpunkt 0 oder zu Beginn von Jahr 1 entstanden sind. Diese werden nicht reduziert. Alle anderen Cashflows werden unter Verwendung eines Rabatts am Ende des Jahres diskontiert. Barwert-Berechnungen (BW) werden für jede Gesamtkosten- und Nutzenschätzung vorgenommen. Kapitalwert-Berechnungen (KW) in den Übersichtstabellen entsprechen der Summe der anfänglichen Investition und der diskontierten Cashflows für die einzelnen Jahre. Die Summen und Barwertberechnungen in den Tabellen für Gesamtleistung, Gesamtkosten und Cashflow ergeben eventuell nicht den exakten Gesamtwert, da einige Beträge eventuell gerundet sind.



Barwert (BW)

Der Barwert der (rabattierten) Kosten- und Nutzenschätzungen zu einem gegebenen Zinssatz (Rabatt). Der Barwert für Kosten und Nutzen fließt in den Gesamtkapitalwert von Cashflows ein.



Kapitalwert (KW)

Der Barwert oder aktuelle Wert von (rabattierten) zukünftigen Netto-Cashflows mit einem gegebenen Zinssatz (Rabatt). Ein positiver Projektkapitalwert bedeutet normalerweise, dass die Investition vorgenommen werden sollte, sofern nicht andere Projekte höhere Kapitalwerte aufweisen.



Kapitalrendite (RETURN ON INVESTMENT, ROI)

Die erwartete Rendite eines Projekts, angegeben als Prozentwert. Um die Kapitalrendite zu berechnen, wird der Nettotonutzen (Nutzen abzgl. Kosten) durch die Kosten geteilt.



Rabatt

Der in der Cashflow-Analyse verwendete Zinssatz, mit dem der Zeitwert von Geld berücksichtigt wird. Unternehmen verwenden in der Regel Rabattsätze zwischen 8 und 16 %.



Amortisierungszeitraum

Die Gewinnschwelle einer Investition. Dies ist der Zeitpunkt, an dem der Nettotonutzen (Nutzen abzgl. Kosten) gleich der Anfangsinvestition bzw. den Anfangskosten ist.

Anhang B: Anmerkungen

¹ Quelle: „The Growing Importance Of Process To Digital Transformation“, Forrester Research, Inc., 8. Mai 2018.